



SNAI

上海国家会计学院CFO丛书

Enterprise Risk
Management
(ERM)

企业风险管理

上海国家会计学院 主编



经济科学出版社
Economic Science Press





上海国家会计学院 CFO 丛书

企业风险管理

Enterprise Risk Management

上海国家会计学院 主编

经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业风险管理 / 上海国家会计学院主编. — 北京:
经济科学出版社, 2012. 6

(上海国家会计学院 CFO 丛书)

ISBN 978 - 7 - 5141 - 2001 - 1

I. ①企… II. ①上… III. ①企业管理 - 风险管理
IV. ①F272. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 121919 号

责任编辑: 白留杰 刘 莎

责任校对: 杨晓莹

责任印制: 李 鹏

企业风险管理

上海国家会计学院 主编

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

教材分社电话: 88191354 发行部电话: 88191537

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: bailiujie518@126.com

北京中科印刷有限公司印装

787 × 1092 16 开 29.75 印张 720000 字

2012 年 6 月第 1 版 2012 年 6 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5141 - 2001 - 1 定价: 105.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换。电话: 88191502)

(版权所有 翻印必究)

编委会名单

顾问：王 军 冯淑萍

主任：夏大慰

执行主任：谢 荣

副主任：邓传洲 张人骥

委员：(按姓氏笔画排序)

丁金斌 王怀芳 邓传洲 李扣庆 刘 勤

刘凤委 吴建友 佟成生 宋德亮 张人骥

周 叶 郑德渊 单喆懋 赵春光 贺学会

夏大慰 高 陆 ~~曹声本~~ 谢 荣 颜 延

本书编写组

项目负责人：蔡 春

本书负责人：余海宗

本书参编人员：赵 莎 黄益建 董延安 吴 刚 车宣呈

唐滔智 苏 斌 周 兵 蔡 利 崔建新

贾志华 王胤宇 杨 鲁 敖金俐 刘春苗

和 辉

总 序

我国会计人才占全国人才资源总量的近10%，广泛分布在各行业、各领域、各单位，在经济社会发展中发挥着不可替代的作用。深入贯彻实施人才强国战略和《国家中长期人才发展规划纲要（2010-2020）》，努力为经济社会发展培养造就一大批道德优良、业务精湛、作风过硬的会计人才尤其是高层次、复合型、国际化领军人才，是财政部一直高度重视、着力推动的重大战略和重点工作。

近年来，财政部采取了一系列措施大力推进会计人才建设，在财政系统、会计领域乃至全社会引起广泛关注和较好反响。主要包括：

科学制定一个规划。规划是引导和推动工作开展的战略构想。在总结改革开放以来特别是“十一五”期间我国会计人才队伍建设做法经验的基础上，适应“十二五”时期经济社会发展对会计事业、会计人才提出的新任务新要求，结合学习贯彻党中央、国务院《国家中长期人才发展规划纲要（2010-2020年）》，财政部于2010年9月制定发布了《会计行业中长期人才发展规划（2010-2020年）》，明确了会计人才队伍建设的指导方针、发展目标、主要措施等，强调以培养高端会计人才为突破口，着力抓好会计领军人才、大中型企事业单位总会计师、具有国际认可度的注册会计师、会计名家、应用型高级会计学科带头人、现代农村会计人才等六大重点工程，统筹推进会计人才队伍建设，提高会计人才队伍整体水平，努力为经济社会科学发展提供坚实的人才保障和智力支撑。

推进两手考评人才。人才考评机制是科学引导人才成长的基础性制度安排。财政部以两个抓手为重点不断加强完善了会计人才的考评机制建设：一手抓考试工作的巩固完善，健全了由从业资格、会计员、助理会计师到会计师、高级会计师的较为完备的考试、晋升制度，并全力争取正高级会计师评审由点及面尽早实施；一手抓评价工作的开拓创新，创建了考试成绩“金银榜”发布制度，建立了会计人才信息库，加强了人才市场调研和需求分析，打通了会计人才与

用人单位之间的信息通道，促进了会计人才的合理流动和人才资源的有效配置。

建设三大培训基地。国家会计学院是培育会计人才特别是高中级管理人才的重要基地。瞄准“国内一流、国际知名”的发展目标，以市场开拓、课程开发、师资队伍、科研工作和内部管理为主抓手，全面加强北京、上海、厦门三所国家会计学院建设。经过多年辛勤耕耘，国家会计学院已经发展成为我国财会人才继续教育和素质提升的主阵地，成为在经济管理人才教育培训领域的一张靓丽的名片。国家会计学院开发、承办的总会计师、会计领军人才、注册会计师等在职培训，坚持名师名家与名优课程相结合，赢得了广泛盛誉，为各行各业强化财务管理和会计审计监督输送了一大批领导人才和业务骨干。近日，国务院学位委员会第28次会议作出决定，批准国家会计学院为硕士专业学位授予单位，这一国家会计学院发展进程中具有里程碑意义的大事，为今后一个时期实现跨越式发展赋予了新机遇，注入了新活力。

打造四类领军人才。是否培养出人才、培养出多少人才、培养出什么样的人，是检验人才工作成效的关键。着眼培养一批在市场化、信息化、国际化快速发展中勇立潮头、有效发挥引领带动作用的优秀会计人才，自2005年9月起，财政部相继启动了企业类、行政事业单位类、注册会计师类和会计学术类等四个类别的全国会计领军人才培养工程，并积极推动各省、自治区、直辖市和中央有关主管单位组织实施了本地区、本部门会计领军人才培养项目。会计领军人才培养引入国际先进经验，注重制度机制创新，坚持脱产培训与在职跟踪相结合、会计教学与能力培训相结合、案例教学与交流碰撞相结合、分类培训与联合培训相结合、学员使用与考核淘汰相结合，在国家级专业领军人才培养中闯出了一条新路，成为了一个社会认可度较高、影响力较强的知名品牌。截至2010年底，全国会计领军班共招收学员730名，其中领军一期的50名学员率先完成6年一个周期的系统学习培养，满怀收获、自信和期待迈上新的奋斗征程。

贯穿上述工作的一条红线是加快培养高端会计人才，而与上述各方面工作关联交汇的根本点则是科学界定高端会计人才的知识结构和能力框架。这不仅是一个重要的理论问题，更是一个指导高端会计人才健康成长、更好地发挥会计职能作用的重要实践命题。早在2002年，财政部就委托上海国家会计学院开展了“CFO能力框架”重大课题研究。上海国家会计学院历经近4年艰苦攻关，形成了高质量的研究报告《CFO能力框架》。呈现在大家面前的这套CFO丛书，就是上海国家会计学院依托《CFO能力框架》研究成果，借助世界银行的资金支持，采用国际公开招标方式，委托各专业领域的名师名家编写的。这套丛书以各学科前沿理论指导为基础，运用大量案例探讨各学科的应用实践，较好地回答了为什么要培养高端会计人才、什么是高端会计人才、怎么样培养高端会

计人才等问题，是对我国高级经济管理人才培养的一次有益探索和积极创新。

当今世界，经济全球化深入发展，企业跨国经营、资本跨境流动日益频繁，科技进步日新月异，知识经济方兴未艾，会计人才尤其是高端会计人才在经济社会发展中的基础性、战略性、关键性作用将越发凸显。与此同时，不同国度、不同地域、不同经济水平、不同发展阶段、不同经营管理实际可能都会对高端会计人才提出不同的需求和要求。因此，高端会计人才的培养将是一项长期的战略任务和系统工程，对高端会计人才培养、选拔、评价、使用的研究和思考更非一劳永逸。在对这套 CFO 丛书面世给予祝贺和期待的同时，希望藉此引导和推动更多的人来研究它、发展它、完善它，让它吸收更多的养分、汲取更多的智慧、汇聚更多的力量，为推进我国会计人才建设增添新动力，为我国会计事业乃至经济社会发展进步作出新贡献。

是为序。

财政部副部长



2011年4月

前 言

在中国的经济改革大潮中，企业的 CFO 们是一个特殊的群体，他们既要努力克服几十年来中国计划经济传统模式对当今企业运行的影响，又要积极面对市场经济激烈竞争环境对企业生存发展的挑战；他们既掌控与管理着成千上万亿的巨额资产和财富，但又较少参与和主导企业的战略和经营决策。中国的 CFO 们是一个充满着机会和希望、但还没有被人们充分认识的群体，包括 CFO 们自己。

怎样充分发挥中国 CFO 们的价值和作用，有人提出可就 CFO 或总会计师的地位进行新的制度安排，修改总会计师条例，将中国总会计师提到与西方 CFO 一样高的地位，即仅次于 CEO。尽管这种可能是存在的，但我们更关注的是 CFO 们是否具备了这种能力。能力是决定 CFO 们价值和发展空间的关键要素。为此，财政部在 2002 年就确立了《中国 CFO 能力框架》课题，并委托上海国家会计学院进行研究。我们组织了精干的团队，对课题的研究持续了三年多时间，在国务院国资委、证监会、银监会等中央部委和上交所、深交所等单位的支持下，课题组走访了我国 36 个城市的 165 家公司的 CFO 和 33 家公司的 CEO，就 CFO 的工作环境、工作内容、存在的问题和改进想法等一系列的问题进行了较全面的面对面的访谈，从而获取了大量第一手的资料，整理出近百万字的文档；在此基础上，又设计了较为科学完备的问卷，包括了 24 个大问题、190 个小问题，抽样发放了全国 5300 多家企业，回收了 610 份，在 480 份有效问卷的基础上，结合国际 CFO 培训经验和中国 CFO 的现实状况，在 2006 年初完成了这一课题，并出版了《成为胜任的 CFO》的研究报告。

研究报告的完成，使我们对 CFO 的能力需求有了一个较全面的认识。研究报告认为，一个 CFO 要能胜任企业最高财务负责人的角色，并成为 CEO 的得力伙伴，必须具备决策能力、战略规划能力、分析能力、领导能力、协作能力、控制能力和资源管理能力，而决定这些能力的最基本要素是职业知识、技能和职业价值观。其中职业知识是指胜任的 CFO 必须拥有的与其职能相关的知识，

最核心的包括战略管理、公司治理、财务战略、财务报告、成本管理、风险管理、购并与重组、税收筹划、价值管理与全面预算、审计与内部控制、财务分析与预测、财务信息系统、经管责任与资产管理等 13 个模块；技能是指为支持 CFO 感知环境、综合运用知识、形成职业能力的软性特长，核心的技能包括沟通与协调、领导与团队建设、系统思维与问题解决；CFO 的核心价值观主要是 CFO 的职业道德。这些认识的取得为我们思考怎样提升 CFO 的能力及怎样开展培训指明了方向。

在《成为胜任的 CFO》研究报告完成的基础上，我们在财政部的大力支持下，决定利用世界银行对“中国会计改革与发展”项目的支持，开发上述与 CFO 能力相关的全部 17 门课程教材，这是一项十分繁重和艰巨的任务。上海国家会计学院采用全球公开招标的形式招标课程开发单位，并按照研究能力、实际培训经验（包括 MBA 与 EMBA 的教学经验）和低成本的标准评标，最终南开大学、中山大学、同济大学、北京交通大学、中国人民大学、东北财经大学、西南财经大学、上海财经大学等国内知名院校中标。又经过近四年的努力，完成了 CFO 能力框架指引下的全部 17 门课程的培训教材，这就是呈现在我们面前的这套丛书。丛书的编写，注重以国际经济环境为视野，以学科理论体系为基础，以解决实务问题为导向，通过大量的案例来帮助理解理论、解决实际问题。丛书的编写得到了各课题负责人和编写人员的高度重视，教材内容经过试讲和反复研讨修改后最终定稿。

丛书的出版是无数领导、专家、学者和编委会成员共同智慧和努力的结晶，虽然还存在不尽如人意的地方，但这至少是一个开创性的工作，为我国 CFO 的培训提供了一个较为系统并且适应中国企业环境的知识体系，也为落实财政部《会计行业中长期人才发展规划（2010-2020 年）》的战略奠定了基础。

衷心感谢所有为丛书的编撰、出版作出贡献的人们！

衷心感谢财政部王军副部长在百忙之中始终关注这项工作并为丛书热情作序！

也衷心希望所有的读者对丛书的内容和形式提出批评和改进建议，以便今后不断提高完善！

编委会
2011 年 4 月

中国国航经营风险分析·····	132
顾客价值商店 (CVS) 的零售药品行业成长战略·····	132
安然的倒闭·····	135
第四章 事项识别 ·····	156
第一节 事项识别概论·····	156
第二节 风险识别的方法·····	168
第三节 企业经营风险的识别·····	173
第四节 评估利率风险的潜在规模·····	174
第五节 外汇风险的识别·····	176
【本章研讨案例】·····	177
茅台战略危机·····	177
Harnischfeger 公司·····	179
第五章 企业风险评估 ·····	185
第一节 风险评估概论·····	185
第二节 企业损失风险分析·····	200
第三节 风险溢价·····	210
第四节 企业经营风险评估·····	215
第五节 利率风险的衡量·····	220
第六节 外汇风险的衡量·····	222
第七节 流动性风险评估·····	223
第八节 信用风险评估·····	225
【本章研讨案例】·····	227
从融资结构看迪斯尼与大众的成败·····	227
Clearwater Seafood·····	228
第六章 风险应对 ·····	242
第一节 风险应对概述·····	242
第二节 期货·····	252
第三节 期权·····	274
第四节 远期利率协议·····	300
第五节 掉期·····	307
第六节 证券化·····	317
【本章研讨案例】·····	319
PPLS 公司·····	319
第七章 企业风险控制活动 ·····	330
第一节 企业风险控制概述·····	330
第二节 战略性与战术性风险管理·····	337
第三节 风险管理决策·····	341

第四节 利率风险的控制	356
第五节 外汇风险控制	362
第六节 流动性风险管理的战略选择	368
第七节 信用风险控制	371
第八节 紧急风险管理	383
【本章研讨案例】	384
大通曼哈顿银行的信用风险管理	384
第三只看安然：风险管理与公司治理	388
中国国航的利率风险管理机制	390
本田公司如何通过重构降低外汇经营风险	392
IBM 外汇风险管理	393
融资风险管理	394
第八章 信息与沟通	396
【本章研讨案例】	401
巴林银行的倒闭：控制和信息使用的失败	401
博士伦眼药水风波：虽有瑕疵，值得尊敬	407
宝洁 SK - II 产品安全危机：傲慢公关，对本土无知	410
第九章 监控	415
【本章研讨案例】	420
法国兴业银行巨亏	420
中信泰富 186 亿巨亏	422
第十章 总结	426
第一节 企业风险管理的局限	426
第二节 该做些什么	428
【综合案例】	429
微软公司	429
中国石化	430
附 录	440
附录 A 目标与方法	440
附录 B 关键原则摘要	441
附录 C 《企业风险管理——整合框架》与《内部控制——整合框架》 之间的关系	446
附录 D 对意见信的考虑	448
附录 E 术语	452
企业风险管理调研访谈的备选问题	454
参考文献	457

导 论

【开篇案例】 “中航油”事件说明了什么？

2004年11月30日，中国航油（新加坡）股份有限公司（以下简称“中航油”）因石油衍生品交易出现5.5亿美元巨额亏损而向新加坡高等法院申请破产保护，由此中航油巨额亏损事件浮出水面。从亏损公司到明星公司，再从天堂跌入地狱，中航油的兴衰起落发人深省。

一、身涉险地，狮城折戟

2003年，中航油开始从事石油衍生品场外期权交易，这已超出保值范围而进入投机领域，从此身涉险地。

二、一错再错，明星坠落

中航油存在的问题有：有关决策者缺乏相关的衍生品市场专业知识和起码的风险意识，却被赋予了过多的权力，判断、处理、决策错误，且一错再错变套期保值为期权投机，风险加大，且缺乏风险控制能力，各风险控制环节失灵；决策上有失果断，使亏损成倍扩大等。

三、亡羊补牢，启示多多

中航油事件带给我们的最大启示是中国的企业在国际市场上搏击风浪，不应仅是个人的作为，而应是融合完善的公司治理结构、有效的内外部风险防范的系统的全面风险管理机制。

在中航油事件后，国资委出台了《中央企业全面风险管理指引》，标志着以央企为代表的中国企业对全面风险管理的再认识。

资料来源：孔海波、杨桂宇：《企业风险管理理论与实践——中航油事件的思考》，《商业会计》，2006年第8期，第24~25页。

讨论问题：

1. 中航油失败的原因有哪些？
2. “中航油”事件带给我们什么启示？

一、企业风险管理模式及其发展

世界范围内的财务报告和公司治理趋势使得企业风险管理的重要性与日俱增。凯利 (Carey) 和敦布儿 (Turbull)^① 将风险管理描绘为良好公司管理“整体的一部分”。其他一些专家学者认为企业管理领域需要注意“风险管理的兴起”^②，及其战略性的潜在意义，并且认为“由于风险经理……有他们专门的技能，可以更容易地识别相关风险，从而向直线经理 (Line Managers) 和管理层提供有针对性的建议，以控制风险”。

因此，关于企业风险管理 (Enterprise Risk Management, ERM) 的认识已经突破了传统的财务风险的视角，向更为广泛的领域扩展，关系到企业的战略和经营问题。

在 20 世纪 90 年代中期，由于一系列的巨额财务损失 (如巴林银行的倒闭等)，导致企业管理对复杂的金融工具的控制的关注，从而使企业风险管理成为一个财务纪律 (Financial Discipline)，以提供关于风险的控制方法。风险管理作为一个财务问题与投资组合理论联系起来，并最初运用于保险公司的投资组合管理。随着一系列的技术创新，如风险价值 (Value at Risk, VaR) 等，风险管理才能够被运用于金融机构的日常交易和借贷管理领域。最初被金融机构用于加强关于交易和借贷业务控制风险的管理技术很快引起了公司治理政策决策者的关注。

由于银行业将自己的业务作为风险的中介，风险管理在银行业是一个特别重要的话题。在最近几年内，银行的监管机构一直对风险管理予以指引，不但建议采用哪些特定的风险分析技术，而且决定将哪些风险包括进风险管理框架中。关于哪些风险重要的决策实质上影响公司应该对哪些种类的风险承担受托责任。对风险的受托责任要求银行根据风险的重大性设立“充足”的资本。

随着风险管理的理论和技术从金融机构向一般企业扩散，很多专家学者用 ERM 来标准化风险管理实务。在全球性的公司治理和监管领域，ERM 的重要性与日俱增。帕尔 (Power)^③ 甚至提出“ERM 作为一个‘世界模式’出现，如果我们要重新设立一个银行，只有在它能够采用 ERM 的远景和原则时，才能够设立”。

虽然 ERM 的重要性与日俱增，但它仍然是一个难以琢磨的、不太确定的概念。COSO (2004) 关于 ERM 的定义是一个包括了大量的风险管理技术和制度安排的汇总，从而强调持续和全面的运用。正如兰 (Lam)^④ 和吉尔伯特 (Gibert)^⑤ 所述，ERM 提倡设立一系列的风险管理任务，并建立“框架”来处理这些任务，同时任命高级风险管理官来监督。这要求从结构和人员安排的角度对控制系统中的各种要素予以重要性排序。

但是深入研究较为宽泛的企业风险管理实务，可以发现企业对风险管理的概念和运用存在差别。米凯什 (Mikes) 在深入研究了多个企业的风险管理概念和实务后，将 ERM 归纳

① Carey, A. and Turnbull, N. 2001. The boardroom imperative on internal control in Pickford, J. (ed).

② Hunt, B. 2003. The Timid Corporation. Chichester: John Wiley.

③ Power, M. K. 2003a. Enterprise risk management and the organization of uncertainty in financial institutions in K. Knorr-Cetina and A. Preda, (eds), The Sociology of Financial Markets. Oxford: Oxford University Press.

④ Lam, J. 1999. Enterprise-wide Risk Management and the Role of the Chief Risk Officer. Accessed on www.erisk.com.

⑤ Gilbert, D. 2004. Will Every Bank Eventually have ERM? Accessed on www.erisk.com.

为四种理想的风险管理模式（见表0-1）。

表 0-1 风险管理模式

模 式	风险模块管理	全面风险管理	风险和价值管理	战略风险管理
制度背景	银行资本充足的国际监管	平级机构对企业资本充足的预期	股东价值重要性的上升	风险导向内部控制的兴起（Anglo-Saxon 和德国公司治理）
文献相关主题	风险量化	风险整合	风险基础业绩衡量	难以量化的风险的管理
侧重点	风险模块的计量和控制；计算最低资本要求；将资本与监管标准协调起来	对各风险模块指定一个通用的风险分母（经济资本）；将资本与既定的偿付标准联系起来；风险限额设定	股东价值创造的计量；将风险计量与业绩衡量联系起来	将难以量化的风险包括进风险管理框架；向高级管理层提供关于风险的战略观点
技术	损失分布； 风险价值； 信用评价模型； 监管机构设定的标准和高级计量分析方法	经济资本	经风险调整的资本回报（RAROC）； 增加的股东价值； 风险定价； 风险转移； 组合风险管理	情景分析； 敏感性分析； 控制的自我测试； 特别风险复核

资料来源：Mikes, A. Enterprise risk management in action. 2005. LSE working paper.

二、本书框架

前面我们讨论了企业风险管理模式的发展。在实践中，四种模式在不同的企业都有不同程度的运用。甚至在同一个企业，也存在多种模式的同时运用。这四种模式的共同特点是企业风险管理从财务角度向战略、经营和遵循相关监管要求拓展。

事实上，企业内部控制^①也向风险管理拓展。这一拓宽已经达到这样一种程度，连 COSO 委员会都不得不承认现代的企业风险管理将取代内部控制。COSO 委员会于 2001 年年初成立了一个由弗吉尼亚大学教授组成的一个专家组，以确认是否需要就企业风险管理开发出一个指导性的框架。专家组经过调研，发现公司董事会和董事会下的审计委员会对于企业风险管理有强烈的需求。COSO 委员会因此从其五个成员组织中召集人员成立了项目咨询委员会（Project Advisory Council），并且请普华会计师事务所书写这一框架性的文件。2003 年 7 月，COSO 委员会发布了《ERM 框架》（征求意见稿）（Enterprise Risk Management Framework, Exposure Draft），2004 年 9 月形成正式文稿。COSO 委员会的行动显示了内部控制向

^① 本书专门着重于企业风险管理。但是，正如 COSO 委员会（2004）的《企业风险管理——整体框架》所强调的，企业风险管理包括内部控制，是比内部控制更为强健的武器。因此，本书与《内部控制与内部审计》存在局部重复在所难免，但两者的侧重点有所不同。

企业风险管理发展的趋势。

在对各种企业风险管理的框架结果作了系统的梳理后，本书认为 COSO（2004）的《企业风险管理——整体框架》是最为完善关于企业风险管理的系统框架。因此，本书以 COSO（2004）的《企业风险管理——整体框架》为重点，在按照整体框架讲解企业风险管理的理论与实施技术的同时，将其他本书认为较为重要或实用的相关技术纳入本书。本书共分十章：第一章为企业风险管理（ERM）概述，主要探讨 ERM 的定义，对风险进行分析所必须掌握的一些数学常识，风险管理的概念，风险管理框架的三大支柱。第二章为企业风险管理的内部环境，探讨内部环境因素，公司治理，职责与责任，企业风险管理文化建设等。第三章为企业风险管理的目标设定，探讨战略目标，经营目标，财务报告目标。第四章为事项识别，探讨风险识别的方法，并以经营风险、利率风险和外汇风险为例予以具体说明。第五章为企业风险评估，探讨风险评估的技术方法，并从损失和风险溢价的角度予以解释，然后以经营风险、利率风险、外汇风险、流动性风险和信用风险为例，予以具体阐述。第六章为风险应对，探讨风险应对的概念和方法，并对各种风险应对的工具，如期货、期权、远期利率协议、掉期和证券化等予以具体阐述。第七章为企业风险控制活动，阐述控制活动的概念和作用，并以利率风险、外汇风险、流动性风险、信用风险和紧急风险为例，说明控制活动的具体实施。第八章为信息与沟通，探讨企业风险管理中的信息与沟通的概念和运用。第九章为监控，探讨企业风险管理中的监督的概念及其实施。第十章为全书总结。

在附录中，提供了关于企业风险管理研究的目标与方法、关键原则摘要、《企业风险管理——整体框架》与《内部控制——整体框架》的关系、对意见信的考虑、相关术语等。

第一章 企业风险管理（ERM）概述

本章摘要

当今世界，变化是唯一不变的规律。不断变化的环境中，存在着大量的不确定性因素，因此，我们必须高度关注各种不确定性因素可能引起的风险和危机。对于企业经营管理者而言，危机既意味着存在危险和挑战，也意味着新的发展机遇。因此，企业风险管理的成败将会直接影响企业的持续健康发展。

有效地监控和管理风险的前提和基础是认识风险，而风险管理的关键是识别和分析风险，并在此基础上根据不同风险的特征采取相应的风险管理策略。

本章主要介绍企业风险管理的基础知识和基础理论。首先介绍风险的概念和特征等基本知识，然后分别从定性和定量的角度阐述风险分析和风险统计的相关知识，在此基础上，重点围绕企业风险管理的相关知识进行展开，并分别从策略、方法和结构三个方面对风险管理框架进行阐述。

【开篇案例】 沙特夫奶牛的故事

1906年4月18日凌晨5时13分，在旧金山郊区古老的沙特夫农场里，一头奶牛正站在主谷仓和挤奶棚之间的某个地方。突然，大地震动，这头奶牛也消失了；剩下的仅仅是戳在空中的一段牛尾。

该故事象征着我们时代巨变中组织环境的不确定性和危险。各种力量没有预兆的相互冲击，改变了地球的结构、毁灭了城市，也吞噬了那头奶牛。

有人说，世界上没有什么偶然的事情，只是人的知识、能力不及、没能识别一些征兆，待到事情到来，为时已晚。既然人的能力总是有限的，无风险经营也是不可能的。因此，在高度不确定的环境中，风险管理是企业必不可少的战略工具。

资料来源：3C 框架课题组编：《全面风险管理理论与实务》，中国时代经济出版社 2008 年版，第 393 页。

讨论问题：

1. 上述案例给了我们什么启示？
2. 为什么说“风险”是无法避免的事情？